



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelská etika bankovní instituce  
Business Ethics in a Banking Institution

Student: Zuzana Sláviková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. K práci jsem použila literatury a pramenů uvedených v seznamu.

V Ostravě 07.05.2010

Zuzana Sláviková

„Ráda bych poděkovala Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.“

## **OBSAH:**

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP V PROBLEMATICE PODNIKATELSKÉ ETIKY .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Pojetí etiky .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Formování etiky.....	4
2.1.2. Základní přístupy v rozdělení pojmu etiky .....	5
2.1.3. Pojmy související s teorií etiky.....	6
<b>2.2. Podnikatelská etika .....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Charakteristika podnikatelské etiky .....	8
2.2.2. Vývoj podnikatelské etiky .....	10
2.2.3. Nástroje etického řízení .....	12
<b>2.3. Neetické jednání firmy .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Metody průzkumu .....</b>	<b>24</b>
<b>3. ANALÝZA IMPLEMENTACE ETICKÝCH PRINCIPŮ V BANKOVNICTVÍ ....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Představení komerční banky, a.s. ....</b>	<b>25</b>
3.1.1. Profil banky .....	25
3.1.2. Historie banky .....	27
<b>3.2. Analýza etického prostředí kb .....</b>	<b>28</b>
3.2.1. Zavedení podnikatelské etiky v KB .....	29
3.2.2. Etické nástroje využívané v KB .....	29
3.2.3. Garantovaná úroveň služeb .....	35
<b>4. VYHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. Vyhodnocení využití nástrojů podnikatelské etiky v KB .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2. Návrhy opatření.....</b>	<b>42</b>
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>44</b>
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	46
SEZNAM ZKRATEK .....	49
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	50
SEZNAM TABULEK .....	51
SEZNAM PŘÍLOH .....	53

# **1. ÚVOD**

V důsledku rychlého vývoje podnikatelského prostředí nejenom v České republice, se do popředí zájmu dostala otázka podnikatelské etiky. Samotný pojem může znamenat jednak naplňování každodenních závazků a povinností v obchodní a podnikatelské činnosti, nebo novou teoretickou disciplínu, která chce řešit průnik mezi etikou a ekonomikou. Etické chování přináší výhody jak obecně celé společnosti, tak i podnikům samotným. Dodržování etických principů s sebou nese snížení nákladů, vytvoření kladného image firmy, loajální přístup zaměstnanců a partnerů a v neposlední řadě i posílení důvěry zákazníků.

Nedílnou součástí a jistými podpůrnými prvky v aplikaci podnikatelské etiky do praxe organizací je implementace etických nástrojů. Teorie zná hned několik takových nástrojů a nejeden z nich je pro praxi velice důležitý. Jedním z nejdůležitějších nástrojů je Etický kodex, který bude základem analýzy v mé práci.

Bankovní instituce jsou charakteristické úzkým kontaktem s klienty a proto právě zde by mělo být využito podnikatelské etiky jako základu obchodní činnosti. Pro analýzu etického prostředí jsem si zvolila jednu z největších bank působících v České republice a to Komerční banku, a.s. Důvodem pro výběr právě této banky je moje předchozí zkušenost, kdy jsem několikrát po sobě v bance působila jako výpomoc na pozici brigádníka. Toto mi umožnilo hlouběji proniknout do chodu banky a seznámit se blíže s její strukturou a principy.

Cílem mé bakalářské práce je prozkoumat etického chování Komerční banky vůči svým klientům a provést rozbor bankou deklarovaných etických principů. Práce se specializuje na analýzu tohoto chování, na zjištění stávajícího stavu a jeho vyhodnocení. Jelikož se jedná o jednu z největších bankovních institucí v České republice mělo by se právě její chování k zákazníkům řídit pravidly etického jednání.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou velkých celků. První část přiblíží pojem podnikatelské etiky z teoretického hlediska. S pomocí odborné literatury a dostupných zdrojů se zaměřím na vysvětlení pojmu etiky, jeho historického vývoje a dále také na

pojmy, které s tímto souvisí. Základem a podstatou je charakteristika podnikatelské etiky a především využívaných nástrojů.

V praktické části nejprve představím vybranou firmu, Komerční banku, a.s. Poté se zaměřím na analytickou část s cílem zjistit bankou využívané nástroje a jejich míru uplatnění v praxi banky. V rámci etického chování banka svým klientů garantovala jistou úroveň svých služeb a pomocí písemných dotazníků se zaměřím na prozkoumání povědomí a spokojenost klientů s touto úrovní. Součástí mé práce bude zhodnocení stávající situace a v případě zjištění nedostatků i návrh opatření.

Analýza bude provedena na základě teoretických poznatků a veřejně dostupných informací. K celkovému vyhodnocení bude použita metoda písemného dotazování, kterou budou získány potřebné informace od klientů, metoda ústního dotazování a metoda analýzy dokumentů (především Etického kodexu).

## **2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP V PROBLEMATICE**

### **PODNIKATELSKÉ ETIKY**

*„Nepotřebujeme mravnosti a náboženství abstraktně, v soustavách a v knihách, ale v životě, v hospodaření a v politice. Etika není pro psací stůl, náboženství není pro kostel.“*

Tomáš Garrigue Masaryk

Je zde nastolena obtížná otázka: co je etika? Pro každého tento výraz může znamenat něco jiného o odlišného. Každý člověk je jiný a tak každý jinak chápe tento pojem.

### **2.1. POJETÍ ETIKY**

Etika má původ v řeckém slově „ethos“, což znamená zvyk, mrav, obyčej. Dnes se jedná o společenskou vědu, jejímž předmětem zkoumání je morálka. (Krymláková, 2009) Etika i morálka v podstatě znamenají to samé, ale rozdíl je ten, že morálka je samotné jednání v praxi a etika je její nauka. Etika se vyvíjela v souvislosti s vývojem filosofie, ale také v souvislosti s náboženstvím.

#### **2.1.1. Formování etiky**

Počátky formování etiky se datují již od dávné Antiky a první zmínky o etice jsou přisuzovány *Sokratovi*, který byl přesvědčen, že pokud lidé ví co je dobro a spravedlnost, nemůžou jednat špatně a nečiní zlo. Po Sokratovi se etikou zabývali i další známí filozofové jako *Platón* a *Aristoteles*. *Platón* stejně jako *Sokrates* věřil, že lidé chtějí dobro a pouze z nevědomosti nebo na základě domnělých vědomostí často sešli ze správné cesty. Nejvyšší ctností je podle *Aristotela* moudrost. Podle jeho názoru člověk pomocí rozumu hledá ctnost a aby byl člověk ctnostný musí být rozumný. Sepsal etická díla *Etika Nikomachova* a *Etika Eudémova*. *Aristoteles* je považován za autora, který vytvořil východiska pro etiku ctnosti. Rozdělil ctnosti na rozumové - *sophia* (teoretická moudrost),



phronesis (praktická moudrost) a mravní ctnosti, které zahrnovaly opatrnost, spravedlnost, odvahu a střídmost.

Etika v antickém období se týkala způsobu života, vedení života a obecně člověka a snažila se odpovídat na otázky týkající se toho co je dobré a co zlé, např. jak vést svůj život? V antické filosofii byly těžištěm etických úvah pojmy: umění života, starost o sebe, štěstí, ctnost, dobro.

Pojem etiky postupoval proudem času a její pojetí se měnilo a utvářelo v průběhu historických změn. Na konci antického období se do popředí dostává křesťanství, které teorii etiky plně podporovalo. Především myšlenkou rovnosti všech lidí, která byla interpretována jako rovnost před bohem, myšlenka nevýznamnosti tělesného a teze o tom, že svět jako celek je dobrý. Ve středověku byl jedním z filozofů, který se zabýval tematikou etiky *Tomáš Akvinský*. Snažil se uvést své názory, ideje a představy v soulad s církevním učením. Ve svém díle popsal základní ctnosti, tj. rozumnost, spravedlnost, statečnost, uměřenost. Podařilo se mu podložit křesťanskou etiku racionálními základy. I v novověku nacházíme mnoho myslitelů, kteří se zabývali pojetím etiky, např. Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Immanuel Kant, Friedrich Nietzsche, Karel Marx, Sigmund Freud aj.

### **2.1.2. Základní přístupy v rozdělení pojmu etiky**

V souvislosti s vývojem etiky se ve filosofii vyvinuly základní etické přístupy, které vytvořily několik oblastí etiky. V následujícím odstavci je popsáno pět základních rozdělení etiky, které se běžně používají v odborné literatuře.

- a) Deskriptivní etika neboli popisná etika vystihuje mravní rozhodnutí a hodnoty, které se vyskytují v dané společnosti. Cílem není určit, zda je něco dobré či zlé, ale jde pouze o popis onoho stavu. Deskriptivní etika představuje první stupeň vědeckého poznání, což umožňuje dalším oblastem etiky z čeho vycházet. (Krymláková, 2009)
- b) Normativní etika stanovuje jisté morální normy, podle kterých určíme co je dobré a co zlé. Zabývá se otázkami týkajícími se povinností (co by člověk činit měl) a hodnot (co formuje dobrý život), které ovlivňují mravní rozhodnutí.

- c) Metaetika neboli analytická etika se soustřeďuje na zkoumání etických pojmů a studuje povahu etických sdělení. Hledá odpovědi na otázky: Jaký je význam slov dobrý, zlý, správný...? Jaké jsou vlastnosti pojmů dobro, zlo, hodnoty?
- d) Aplikovaná etika je významnou částí etiky. Řeší konkrétní a praktické otázky týkající se etických rozhodnutí. Patří sem např. podnikatelská etika, bioetika, lékařská etika, aj. Teorie etiky a aplikovaná etika jsou vždy zkoumány ve vzájemném vztahu. (Krymláková, 2009)

### 2.1.3. Pojmy související s teorií etiky

Pojem etika není jediným zkoumaným a diskutovaným tématem filosofů. Již odedávna etiku doprovází mnohou souvisejících pojmů a nemohou být opomíjeny. V následující části práce jsem se zaměřila na popis pouze několika z nich, jako jsou dobro a zlo, morálka a svědomí.

#### A) Dobro a zlo

Tyto dva zdánlivě jednoduše vypadající pojmy jsou předmětem diskusí již odedávna. Vyskytují se jak v mytologii, náboženství, tak ve filosofii. Každý jistě chápeme co dobro a zlo znamenají, ale jednotná definice k těmto výrazům neexistuje a v průběhu historie byly různě chápány.

*Dobro* je etickou kategorií a základní morální hodnotou, která podle Jankovského v obecné rovině vystihuje souhrnný pojem pro vše dobré, hodnotné, kvalitní, prospěšné, skvělé či vynikající, je tím co je žádoucí.

*Zlo* je opačným výrazem k pojmu dobro. Vyjadřuje to, co je špatné, nevhodné, nemorální či škodlivé. Zlo můžeme rozdělit na fyzické (dějící se kolem nás, např. nemoci nebo přírodní katastrofy), mravní (jednání proti mravním zákonům) a zlo metafyzické (jedná se o nedostatek dobra). Z toho vyplývá, že člověk by měl volit dobro nad zlem, ale ne vždy tomu tak je.

## B) Morálka

Podle slovníku cizích slov morálka vyjadřuje mravnost, souhrn mravních zásad a norem. Vychází z latinského *mós* a označuje zvyk, mrav nebo *moralitas*, správné chování. Je pojímána jako celková představa správného jednání ve společnosti. V knize Jiřího Jankovského je označována za soubor uznávaných mravních norem vyplývajících z určitého chápání mravních hodnot, z jejich povahy a hierarchie.

Každý člověk má a dodržuje své mravní zásady, např. podle kulturních nebo náboženských odlišností, ale nikdo nemůže určit, zda právě toto chování je mravní. Nelze se opírat o přesně stanovený souhrn nebo soubor norem jako je tomu například u zákonů. Morálka hodnotí lidské chování z hlediska dobra a zla, a to v porovnání s lidským svědomím. (Jankovský, 2003) Podobně jako u dobra a zla je u každého jedince v podvědomí význam slova morálka (např. každý člověk chápe, co znamená pracovní, platební morálka).

## C) Svědomí

I v případě pojmu svědomí se přistupuje k různým výkladům a není zde určená přesná definice. Jedná se o nehmotnou část lidského „já“, která člověka nutí k jistému jednání či nejednání, které rozlišujeme na dobré či špatné. Lidé cítí nutnost činit dobré a nečinit zlé.

Slovo svědomí je převzato z latinského *conscientia* a znamená vědomí. Svědomí dává člověku schopnost morálně hodnotit své jednání. Tomuto pojmu se věnují disciplíny jako psychologie, sociologie a pedagogika. V psychologii se svědomí věnoval zejména S. Freud a C. G. Jung a zkráceně z jejich poznatků vyplývá, že svědomí je vnímáno jako vrozená hodnota. V oblasti sociologie je svědomí vnímáno jak v závislosti na sociokulturních vlivech tak i jako něco nezávislého na vnějšku, co je zapotřebí rozvinout pomocí výchovy a vzdělání, tzv. pedagogiky. (Jankovský, 2003)

## 2.2. PODNIKATELSKÁ ETIKA

V průběhu posledních několika let se začal trh v České republice výrazně měnit. Začal se zaplňovat mnoha podniky a organizacemi, které nabízejí podobné nebo stejné zboží a služby. Příčinou zvětšování konkurenčního prostředí je i vstup ČR do Evropské Unie. Již není pouze otázkou ceny nebo kvality, který z nabízených produktů nebo služeb si zákazník vybere. A proto se ve 21. století dostává do popředí otázka podnikatelské etiky, která byla v minulosti více či méně opomíjena. Nejedná se pouze o etické řízení a rozhodování uvnitř podniku, ale i o etické vystupování vůči okolí a svým potenciálním zákazníkům. Jakmile jsou do podnikání zavedeny určité etické principy a pravidla, jedná se o výhodu, kterou manažeři mohou využít ve svůj prospěch.

Podle autorů Sekničky a Putnové (2007) existuje mnoho způsobů, jak přistupovat ke studiu podnikatelské etiky. Samotný pojem může znamenat jednak naplňování každodenních závazků a povinností v obchodní a podnikatelské činnosti, nebo novou teoretickou disciplínu, která chce řešit průnik mezi etikou a ekonomikou.

### 2.2.1. Charakteristika podnikatelské etiky

Podnikatelská etika se zabývá aplikací etických hodnot do podnikání a často bývá definována různě. Definice podle Krymlákové (str. 33, 2009) zní: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika, která je zaměřena na etická pravidla a principy podnikání, možné morální a etické problémy, které mohou nastat během podnikatelské činnosti a specifické povinnosti a závazky, které z ní vyplývají.*“

Jako aplikovaná věda se zaměřuje na zkoumání ekonomických aktivit na základě hodnot, spojuje moderní poznatky oborů s etickými a morálními standardy a zásadami s cílem systematického zlepšování etické úrovně podnikání. Podnikatelská etika umožňuje pronikání morálky jak do obchodních, tak i do ekonomických vztahů.

Podnikatelskou etiku je možné rozdělit do několika úrovní. Pro svoji práci jsem z důvodu aplikace na praktickou část zvolila pouze tyto dvě úrovně

- a) Makro – jedná se o pravidla vztahující se na celou společnost,
- b) Mikro – představuje pravidla vztahů mezi partnery, zaměstnanci, zákazníky.

Pro mnoho firem vyvstává otázka, zda vůbec přijmout do firemní koncepce podnikatelskou etiku. Zda na to věnovat čas, peníze a námahu. *Vyplatí se chovat eticky?* Z makro pohledu je zřejmé, že etické jednání podniků přináší prospěch celé společnosti. Ta trží především z kvalitního podnikatelského prostředí, nových investorů, z ekologické uvědomělosti firem a ze spokojených zaměstnanců. Z mikro pohledu se manažeři (především čeští) rozdělují na dvě skupiny; ti co jsou přesvědčení, že etické jednání je spjato se zhoršením konkurenceschopnosti a tržního postavení a na ty co jsou přesvědčeni o výhodnosti etického jednání z pohledu budoucích podnikatelských vztahů a zájmů. Seknička a Putnová (2007) uvádějí několik důvodů naplňování podnikatelské etiky:

- *Snížení transakčních nákladů* – náklady spojené s provozem ekonomického systému a s rizikem podnikání, které zahrnují např. náklady na obchodní soudní spory, na vymáhání plnění smluv a dohod, náklady na ochranu osob a majetku, na ohrožení životního prostředí atd.
- *Posílení loajality zaměstnanců* – příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě. Etické jednání podniku vůči zaměstnancům se projevuje ve firemní kultuře, stanovuje pravidla chování a jednání, která zaměstnance chrání a podporuje jejich rozvoj.
- *Vytváření a posilování image firmy* – důležitá je transparentnost a dostatečná informovanost, která snižuje prostor pro neetické chování.
- *Posilování spokojenosti zákazníků* – společnost se snaží o udržení spokojeného zákazníka, který se vrací. Již zákazníky neovlivňuje pouze cena, ale i pozadí výroby, distribuce, prodeje a následné likvidace zboží. Jedná se např. o etické jednání v oblasti životního prostředí.
- *Posílení loajality investorů* – kteří hledají bezpečné, spolehlivé a důvěryhodné prostředí pro svůj kapitál. Podnik, který dodržuje etické principy se pro investory stává méně rizikový.
- *Příspěvek k zisku* – z dlouhodobého hlediska etické podnikání maximalizuje hodnotu majitele.

### 2.2.2. Vývoj podnikatelské etiky

V této podkapitole bude stručně popsán vývoj podnikatelské etiky jako samostatné disciplíny ve světě a také samostatný vývoj v České republice podle Putnové a Sekničky (2007).

#### A) Podnikatelská ekonomika ve světě

Podnikatelská etika je vázána na kapitalistické podnikání a začíná se rozvíjet na začátku dvacátého století. Po druhé světové válce se ekonomové v západních zemích začali zabývat ekonomickými stránkami zvýšené produkce a obecně zvyšování životní úrovně. Utvářely se názory ekonomů, filozofů či sociologů zdůrazňující sociální aspekty, kvalitu života, úlohy a práva zákazníků a zaměstnanců, odpovědnosti a pod.

Za zrod disciplíny s názvem podnikatelská etika (business ethics) můžeme považovat rok 1974, kdy na universitě v Kansasu proběhla první konference ve spolupráci s Philosophy Department a College of Business. V sedmdesátých letech byla podnikatelská etika více oblastí filozofů. Vznikaly první publikace, v USA byla založena společnost Society for Business Ethics (mezinárodní organizace vědců a zájemců o podnikatelskou etiku), při univerzitách vznikala výzkumná centra pro studium profesní etiky.

Obdobím největšího rozvoje této disciplíny označujeme osmdesátá léta minulého století. Již se do diskusí nezapojují pouze filozofové, ale otázky podnikatelské etiky řeší ekonomové a sociologové. Na trhu se objevují a prosazují nova díla např. od A. Sena nebo A. Etzioniho, vydávají se specializované odborné časopisy. V roce 1987 byla ustanovena mezinárodní společnost EBEN (European Business Ethics Network), nezisková organizace, která se pomocí mezinárodní sítě zaměřuje na propagaci podnikatelské etiky, zvýšení povědomí o etických problémech na globálních trzích.

Devadesátá léta se označují za dobu institucionalizace podnikatelské etiky. V roce 1998 získal A. Sen Nobelovu cenu za ekonomii. Jeho práce a věhlas přispěly k většímu zájmu podnikatelské veřejnosti o tuto oblast. Zvyšuje se počet kurzů podnikatelské etiky na ekonomických fakultách v USA i Evropě. Vzniká nový časopis Teaching Business Ethics, který pojednává o výuce podnikatelské etiky. Státy OECD podepisují dokument "Corporate Governance" – správa a řízení obchodních společností, který klade důraz na informace o etické, sociální a enviromentální politice firem.

Pro začátek nového století je typické hledání nového přístupu k podnikatelské etice. Trhy otřáslы podvody velkých společností, které zpochybnyly smysl budování etického systému řízení. Roste obezřetnost při obchodování, zvyšuje se počet etických komisařů aj. Všechny politické a ekonomické události nového století mají vliv na posílení podnikatelské etiky.

## B) Podnikatelská etika v České republice

Jistým způsobem můžeme zaznamenat náznaky podnikatelské etiky již za doby tzv. první republiky. Hlavní osobou zde figurující je, podle mého názoru, nejznámější český podnikatel Tomáš Baťa. Dodržoval principy slušnosti jako je respektování obchodního partnera, úcta k zaměstnancům, ochrana životního prostředí a dodržoval právní a etické normy.

O počátku podnikatelské etiky jako samostatné disciplíny u nás můžeme hovořit až na začátku devadesátých let. Po pádu železné opony se v oblasti podnikání objevily nové otázky a témata a oblast etického podnikání a odpovědnosti byla odsunuta na tzv. vedlejší kolej. Ale i přesto vzniklo významné uskupení Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze a začaly vznikat překlady, samostatné práce a studijní texty v oblasti podnikatelské etiky. V průběhu let se manažeři začali oblastí etického podnikání více a více zabývat.

V novém století se podnikatelská etika nestala pouze zájmem rozhovorů, ale začala se aplikovat do života. Rozvinulo se vzdělání na vysokých školách, jsou poskytovány nejrůznější konzultace a vzdělávací programy pro podnikatele a manažery.

Bohužel ve srovnání s původními zeměmi EU je Česká republika stále o krok pozadu a je vnímána na středové pozici mezi novými a původními zeměmi. Podle výzkumů se trend v rozšiřování etického podnikání u nás nezhoršil, ba naopak by měl být pozitivní a lepší. Čeští manažeři stále považují etické podnikání za horší a těžší cestu.

### 2.2.3. Nástroje etického řízení

Při zavádění etiky do strategie firmy se vytváří tzv. etická infrastruktura. Představuje soubor nástrojů a postupů, kterými se vytváří etické prostředí firmy – jedná se o takové prostředí, které má vhodně implementované nástroje podnikatelské etiky a tudíž nedochází k nežádoucímu chování. (Putnová, Seknička, 2007) Je zajištěna motivace, spravedlnost a odpovědnost. Výsledkem správné etické infrastruktury je rostoucí důvěra (jak zákazníků, obchodních partnerů, tak zaměstnanců), pokles neetického jednání a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Dělení nástrojů:

<u>Tradiční</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- etické kodexy</li><li>- etické vzory (leadership)</li><li>- výcvik a vzdělávání</li></ul>	<u>Moderní</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- etický a sociální audit</li><li>- úřad firemního ombudsmana</li><li>- etické výbory</li><li>- whistleblowing</li></ul>
---	---

V České republice se prozatím nejvíce využívají tradiční nástroje podnikatelské etiky a k nejužívanějším patří etické kodexy. I dnes se najde mnoho organizací, které začaly používat moderní nástroje, které jsou ve velkém měřítku využívány v USA, a to především etický a sociální audit a velké firmy zakládají úřad firemního ombudsmana.

V následující části práce se zaměřím na konkretizaci a přiblížení každého z nástrojů.



## A) Etický kodex

Jedná se o interní podnikový nástroj, který zahrnuje soubor pravidel a předpisů. Upravuje chování organizace a zaměstnanců podle stanovených zásad a principů. Samotný kodex nemá právní platnost, ale měl by doplnit zákonnou úpravu. Kodex by měl být v souladu se všemi interními předpisy a normami a měl by přispívat k dosažení stanoveného cíle organizace.

Je možné vytvořit etický kodex v psané i nepsané formě. Písemný etický kodex je signálem pro veřejnost, že společnost lpí na svých etických postojích a zásadách a vytváří si tímto v podvědomí lidí kvalitní image (představu). Méně formální je nepsané podání kodexu, které je obsaženo např. v logu nebo sloganu firmy. (Jankovichová, 2008)

Etický kodex by měl být založen na znalostech z oboru podnikatelské etiky a také na možnostech a zkušenostech firmy, nezáleží na její velikosti. Struktura a obsah jsou závislé na možnostech jednotlivých firem a specifických faktorech. Rozdělujeme etické kodexy do dvou základních skupin podle subjektů, kterými jsou:

- Podnikové etické kodexy (např. kodex Komerční banky),
- Profesní etické kodexy (např. kodex České bankovní asociace).

Dále etické kodexy můžeme rozdělit podle obsahu na tři skupiny:

- Aspirační kodex – vyjadřuje základní zásady a principy, které jsou podkladem pro praxi,
- Výchovný kodex – je zpracován formou metodiky, obsahuje přesně určené pokyny pro řešení etických dilemat,
- Regulační kodex – zahrnuje podrobně rozpracované požadavky na etické řízení firmy. (Putnová, Seknička, 2007)

Rolný (2007) popsal obecné funkce firemního kodexu etiky firmy následovně:

- doktrína (zmocňující dokument),
- zdroj hodnocení vlastní činnosti zaměstnanci a veřejností,
- nástroj k odstranění neetického chování,
- podpora podnikové kultury a socializačního procesu.

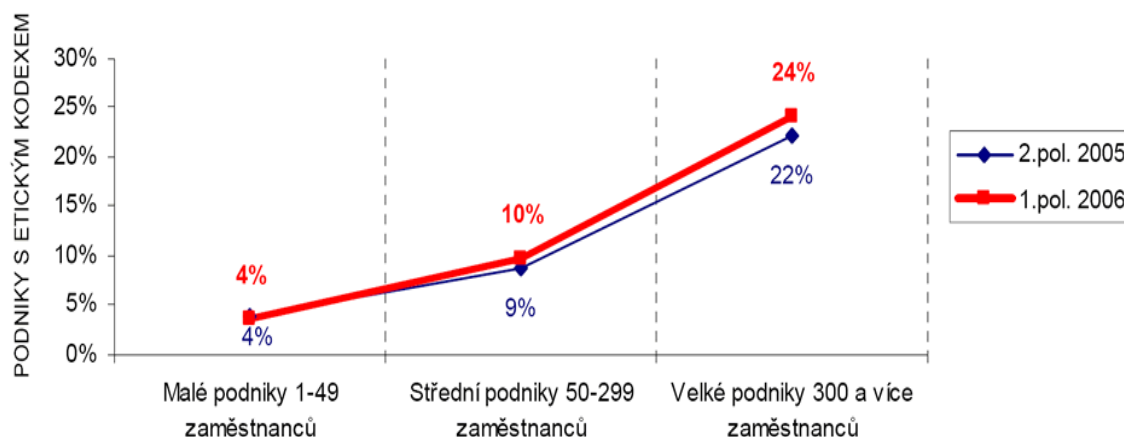
Současně Rolný (2007) zjednodušeně vyjádřil k čemu tedy přesně slouží etický kodex:

- odstraňuje nežádoucí praktiky,
- objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách,
- posiluje vnitropodnikovou disciplínu a snižuje omezující a donucovací opatření pro odhalení neetického chování,
- neumožňuje nadřazeným zneužít svého postavení,
- je vodítkem při rozhodování,
- pozitivně motivuje zaměstnance,
- napomáhá řešit morální problémy a dilemata a urychluje identifikaci problémových praktik.

Aby byl etický kodex efektivní, měl by se sestavovat podle několika zásad. Měl by být transparentní a srozumitelný, tzn. že by mu měl porozumět každý ze zaměstnanců a měl by být také srozumitelný pro širokou veřejnost; měl by být operativní a aktuální, tzn. že by měl odrážet vývoj podniku a také by měl být měněn v souvislosti s vývojem etických principů a hodnot. Vypracován by měl být v určité standardizované podobě tak, aby byl přehledný. Měl by vykonávat funkci praktické pomůcky, obzvláště při rozhodování o neetickém jednání a při řešení problémů. Důležité je, aby byl efektivní a společnost se podle něj mohla řídit.

Zavedení nového etického kodexu je náročný a zdlouhavý proces. Podle průzkumů aplikace etických kodexů ve firmách z roku 2005 a 2006 provedených VŠE Praha a Transparency International ČR pouze 8,4% ze zkoumaných firem má zaveden etický kodex, dále bylo zjištěno, že čím větší je společnost, tím větší je i procento aplikace etických kodexů. Z průzkumu vyplynulo, že v zastoupení firem s etickou politikou převládají zahraniční firmy nebo firmy se zahraniční účastí.

Graf 2.2. Implementace etických kodexů do podniků v ČR



Zdroj: Průzkum aplikace etických kodexů. Transparency International – Česká republika, 2006.

Institute of Business Ethics definovala osm kroků k přípravě nového etického kodexu.

1. Schválení koncepce statutárním orgánem společnosti.
2. Ustanovení odpovídající osoby, která ponese zodpovědnost za realizaci etického kodexu.
3. Pochopení účelu – přístup organizace k firemní etice.
4. Komunikace s lidmi – řešení otázek a námitek zaměstnanců.
5. Seznámení s externími standardy a osvědčenými postupy.
6. Monitorování a zabezpečení etických závazků.
7. Pilotáž před samotným zavedením do praxe na vzorku respondentů.
8. Stanovení revizního plánu – kontrola koncepce, která bere v úvahu měnící se prostředí.

Etické kodexy jsou nejvíce používaným nástrojem podnikatelské etiky především v zahraničí. V dnešní době, v novém století, se ale i české firmy musí přizpůsobovat změnám na trhu, požadavkům zákazníků ale i měnícímu se podnikatelskému prostředí. Firma, která ctí etické jednání a přizpůsobila řízení firmy podnikatelské etice, nevyužívá pouze jednoho etického nástroje. Etické kodexy jsou ve většině případů doplněny o další nástroje.

## **B) Etické vzory**

Etické vzory neboli etický leadership, tzv. etické vůdcovství, je důležitým nástrojem etického plánu podniku. (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006) Etické vzory v organizaci se nejčastěji vyskytují na pozici manažera, tzv. leadra. Jeho úkolem není pouze vedení velkého počtu lidí a prosazování ekonomické strategie podniku, ale především také navození tvůrčí atmosféry, motivace a etické vedení. Pro ostatní zaměstnance představuje vzor a vytváří důvěru, měl by mít vlastnosti jako např. spravedlnost, cit pro dobro, čestnost... Významnou roli hraje i výběr vhodného vzoru, při kterém se zohledňuje jeho sociální role. (Putnová, Seknička, 2007)

## **C) Výcvik a vzdělávání k etickému jednání**

Úlohou etického vzdělávání a výcviku je prohlubování znalostí a povědomí o etickém a neetickém jednání, příprava na řešení etických problémů a dilemat. Součástí jsou i praktické kurzy napodobující praxi, které zaměstnance připravují na řešení rozporů. Nejenom zaměstnanci, ale i manažeři jsou vzděláváni v oblasti podnikatelské etiky, ve využívání jejích metod a nástrojů. Pomocí výcviku by měly být vyjasněny etické hodnoty, rozšířeno etické povědomí a vyjasněny otázky týkající se etiky a dané organizace.

V praxi se využívají moderní přístupy ve vzdělávání a výcviku:

- Learning by doing – tzn. učení se vlastní činností, konáním a zkušenostmi. Zdokonalení je dosaženo pomocí praxe, kde se např. využívá stáží na jednotlivých úrovních podnikové struktury,
- e-Learning – je výukový systém, který využívá informační technologie a internetu k výuce a studiu.

## D) Etický a sociální audit

Obecně audit znamená proces, kterým se získávají a zjišťují objektivní informace o ekonomické činnosti podniku. Cílem je zjistit, zda vykazované výsledky jsou v souladu se stanovenými kritérii a slouží jako podklad pro vedení podniku. Nejčastěji se pojem audit spojován s účetnictvím a účetní závěrkou. Povinnost auditu pro účetní jednotky, u nichž je povinnost ověření účetní závěrky auditorem, je stanovena Obchodním zákonem a Zákonem o účetnictví. Pro potřeby vlastníků, manažerů, bank může být v organizaci proveden i nepovinný audit.

Dějiny auditu jsou velmi staré. Slovo audit má původ v latinském slově „audire“, které znamenalo slyšet nebo poslouchat. (Putnová, Seknička, 2007) První zmínky o tzv. auditu se datují až do období starověkého Říma. První zákonná zpráva o auditu má původ ve Velké Británii z roku 1844, v Zákonu o britských akciových společnostech. (Putnová, Seknička, 2007)

V podnikatelském prostředí rozlišujeme audit finanční a nefinanční, mezi kterými existují rozdíly (viz. tabulka 2.2.).

Tabulka 2.2.a Rozdíl mezi finančním a nefinančním auditem

Finanční audit	Nefinanční audit
Přesně definované etalony (právní řád)	Etalony jsou podnikové, srovnání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Postup je v každé organizaci odlišný
Opakuje se 1x ročně	Obvykle se opakuje za 18 až 24 měsíců
	Určen především pro vlastníky

Zdroj: Čaník, Řezbová, Zavrel (2006)

Využívání a provádění nefinančních auditů není nijak upraveno zákonem a vychází z iniciativy vlastníka nebo managementu, jedná se o snahu analyzovat takové faktory, které nejsou přímo ukazateli ekonomické činnosti, ale mají na ni velký vliv. Výsledkem mohou být jistá opatření a návrhy, která zlepší zkoumanou situaci podniku. Mezi nefinanční audity se řadí: enviromentální, personální, technologický audit, audit

jakosti, produktivity, spokojenosti zákazníků,... a etický a sociální audit. (Putnová, Seknička, 2007)

**Sociální audit** se zabývá analýzou zaměstnanecké spokojenosti a mírou ztotožnění se zaměstnanců s podnikovými cíli, průzkumem sociálního klima uvnitř společnosti a hodnotí kvalitu a míru vedení a motivování lidí.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí formuloval devět základních oblastí, kterým se sociální audit věnuje:

1. spokojenost s prací,
2. komunikace a sdílení informací,
3. interpersonální vztahy,
4. profesionální rozvoj a kariérní růst,
5. zdroje motivace,
6. styl řízení,
7. vztah k organizaci,
8. organizace práce,
9. atributy práce a BOZP.

Součástí sociálního auditu je také **etický audit**, který zkoumá etické prostředí organizace. Cílem může být kontrola již zavedených etických principů a pravidel nebo se může provádět jako první krok před zavedením etických standardů do praxe (např. etického kodexu). Provádění etického auditu může vylepšit profil společnosti jak pro samotné vlastníky, zaměstnance, ale i pro investory, zákazníky, potenciální zaměstnance a širokou společnost. Je dokladem toho jak firma splňuje své etické hodnoty a cíle.

Při provádění etického auditu by měly být využity určité principy, které zaručí kvalitu a efektivnost daného auditu. (Putnová, Seknička, 2007)

- Rozsah – je takový, který zahrnuje všechny podílníky,
- Srovnatelnost – možnost poměřit výsledky auditu s předcházejícími výsledky,
- Komplexnost – žádná oblast není z auditu vyňata,
- Průběh – určuje, čím musí organizace projít, aby byla plně připravená na audit,
- Systémy a politika managementu – jsou potřebné k zajištění procesu řízení a kontroly auditu,

- Informace získané během auditu – musí být veřejné, má-li být audit účinný,
- Průběh zlepšování – nejedná se pouze o retrospektivu, ale i o návrh opatření.

Etický audit lze provádět několika různými způsoby, například může být prováděn formou speciálně připravených dotazníků pro pracovníky či veřejnost, testů nebo pomocí rozhovorů. Je možné provádět i analýzu materiálů a dokumentů. (Jankovichová, 2008)

Stručně lze shrnout výhody a nevýhody etických a sociálních auditů do několika bodů, které formulovali Čaník, Řezbová a Zavrel (2006).

Tabulka 2.2.b Výhody a nevýhody etického a sociálního auditu

Výhody	Nevýhody
Analýza a hodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu	Časová náročnost
Analýza morálky a sociálního klimatu v podniku	Finanční náročnost
Zvýšení transparentnosti	Oproti finančním typům auditů neexistují pevně definované etalony, tzn. ztížení míry srovnání mezi podniky či odvětvími
Kontrola moci v podniku	
Podchycení rozsahu morálních konfliktů v organizaci a následná možnost jejich eliminace	
Zmapování naplňování jednotné firemní strategie z hlediska hodnot v organizaci	

Zdroj: Čaník, Řezbová, Zavrel (2006)

V souvislosti s nefinančními audity, především výše zmíněným etickým a sociálním auditem, je zapotřebí se zmínit i o souvislosti s mezinárodními standardy jakosti, které jsou v ČR nejvíce využívány, normy ISO 9000 a 14000.

Soubor mezinárodních norem ISO 9000 se týká systému managementu kvality a do české legislativy byly implementovány již v druhé polovině osmdesátých let. Zavádění těchto norem přináší zvýšení efektivity řízení, zlepšení organizace, zvýšení morálky ve společnosti a zejména zkvalitnění výroby a uspokojování požadavků zákazníků.

Doplněním jsou mezinárodní normy ISO 14000, které se týkají systému environmentálního managementu, tzn. ochrany životního prostředí. Účelem zavádění těchto norem do podniků je dodržování legislativních požadavků v oblasti životního prostředí a neustále zlepšování systému environmentálního managementu.

V těchto normách se zrcadlí principy dodržování podnikatelské etiky, která se také snaží o snížení dopadů podnikání na životní prostředí a hlavní oblastí je dodržování jistých pravidel týkajících se kvality etického řízení v organizaci.

## **E) Firemní ombudsman**

Původ slova i tohoto úřadu lze nalézt ve Švédsku. Nejvíce se tento pojem rozšířil v druhé polovině 20. století. A pro veřejnost je nejznámější v podobě „veřejného ochránce práv“, který vykonává ochranu osob podle zákona před nezákonnými praktikami úřadů a veřejných institucí. Česká republika má svého ombudsmana od roku 2000.

Na podobném principu pracuje i firemní ombudsman, který má za úkol být nápomocen při řešení stížností, reklamací a problémů ze strany zákazníků. Zaujímá nezávislou pozici ve firemní hierarchii a plní také úlohu, kdy má za úkol dohlížet na etické chování managementu a zaměstnanců. (Putnová, Seknička, 2007)

Zřizování této pozice ve firmách není příliš častým jevem, nevíce jej využívají velké firmy.



## **F) Etické výbory**

Zastupují pozici poradních orgánů v organizaci a jsou složeni z odborníků na podnikatelskou etiku. Jejich úkolem je vést stálý dialog o problémech etiky ve společnosti, vytvářet nástroje pro podporu etického řízení a postupně je zavádět do praxe. (Putnová, Čaník, 2007) Etický výbor využívá podkladů ze sociálního a etického auditu a jiných nástrojů podnikatelské etiky.

Podmínkou pro kvalitní fungování etických výborů je komunikační systém. Musí být zajištěno, že informace se k oprávněným osobám dostanou včas. Důležitá je také zpětná vazba. Kvalitní komunikační systém napomáhá k odstranění překážek a včasnému řešení etických problémů. (Putnová, Seknička, 2007)

## **G) Whistleblowing**

Pojem whistleblowing vychází z anglického výrazu „*to blow the whistle*“ (zapískat na píšťalku). V českém jazyce neexistuje přesný ekvivalent tohoto slova. V oblasti nástrojů podnikatelské etiky je toto popsáno jako anonymní informační linky.

Těchto anonymních linek je využíváno k oznámení jakéhokoliv neetického jednání ve firmě. Jsou využívány především stávajícími zaměstnanci a lidmi uvnitř firmy, ale mohou být využity i zákazníci.

## 2.3. NEETICKÉ JEDNÁNÍ FIRMY

Je složité přesně definovat co považujeme za neetické jednání. Jednoduše by se dalo toto chování popsat, jako případ porušování podnikatelské etiky. Je to takové chování, které nedodrží stanovené principy, pravidla a předpisy. Díky tomuto chování se firma nepřibližuje ke svým etickým cílům a etické řízení neplní svou funkci.

Neetické chování firem se liší podle kulturních a společenských rozdílů dané společnosti. To co je pro jednu firmu eticky nepřijatelné nemusí být nepřijatelné v jiné zemi a kultuře.

Je možné rozčlenit některá jednání proti etice na tzv. neloajální chování a chování, které již hraničí s trestným činem. Mezi neloajální bych zařadila např. upřednostňování osobních zájmů, úniky informací, spolupráce s konkurencí, manipulativní chování (lhaní, záměrné zkreslení informací, používání polopravd, aj.), nadhodnocování atd. Činy, které by mohly být brány jako trestné např. přijímání úplatků, podvodná jednání, krádeže a zneužívání informací, podplácení, atd. můžeme nazvat jako korupce.

Neetické jednání nemá na svědomí pouze firma vůči svým zaměstnancům, zákazníkům a veřejnosti, ale neeticky se mohou chovat i právě pracovníci dané firmy vůči ní samé. Neloajální chování zaměstnanců má za následek poškozování firmy, jedná se především o nepoctivost na pracovišti. Většinou jde o takové jednání, které porušuje vnitřní předpisy, normy a směrnice a je v rozporu s etickým jednáním a etickými principy organizace.

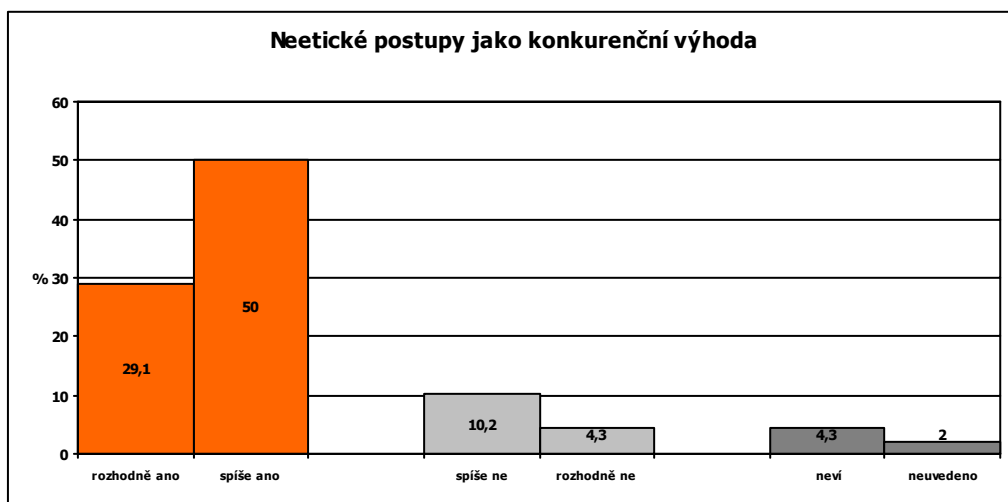
Faktory, které zapříčiňují nepoctivé chování na pracovišti mohou být následující: stres, napětí a konflikty na pracovišti, špatný styl vedení a řízení, snaha se prosadit, hamižnost, psychické problémy, nízká informovanost, ...

Nepoctivé jednání se nevyskytuje pouze na nejnižších stupních hierarchie podniku, ale prostupuje jí celou. Nepoctiví jsou jak řadoví zaměstnanci, tak manažeři na nejvyšších stupních.

Podle výzkumů Transparency International – Česká republika vyplývá, že používání neetických postupů v naší zemi je stále výhodné. Mnoho manažerů a vlastníků si myslí, že využíváním neetických postupů při získávání vlastních zakázek je konkurenční

výhodou (viz. graf 2.3.). Toto jednání bude na našem trhu asi převládat do té doby, než budou provedeny jisté změny ve vymahatelnosti práv a trestání korupce.

Graf 2.3. Neetické postupy jako konkurenční výhoda



Zdroj: Etika podnikání. Transparency International – Česká republika, 2005

## 2.4. METODY PRŮZKUMU

Analýza implementace etických přístupů bude provedena na základě teoretických poznatků a veřejně dostupných informací. K celkovému vyhodnocení bude použita metoda písemného dotazování, kterou budou získány potřebné informace od klientů a veřejnosti, metoda analýzy dokumentů (především Etického kodexu) a metoda ústního dotazování (standardizovaný rozhovor).

*Metoda písemného dotazování* patří mezi nejběžnější způsob sběru dat. Umožňuje získat velké množství informací, které lze statisticky zpracovat. Využívá se předem předtištěného formuláře s otázkami, který se nazývá dotazník. Otázky mohou být formulovány jako otevřené s volností odpovědí, uzavřené, kdy dotazovaný má možnost si zvolit odpověď z již předem stanovených odpovědí nebo polootevřené, které jsou kombinací předchozích dvou typů.

*Metoda analýzy dokumentů* využívá k výzkumu osobních i veřejných dokumentů, kterými jsou nejrůznější texty (např. výroční zprávy, články publikované v časopisech či novinách, směrnice,...) nebo méně využívané audiovizuální záznamy (fotografie, videozáznamy, aj.).

*Metoda ústního dotazování* je nejběžnějším způsobem přímého, osobního kontaktu dvou lidí. Základní a nejvyužívanější formou je rozhovor (interview), který lze členit podle strukturovanosti otázek na:

- strukturovaný (standardizovaný) s přesně určenými otázkami, jejich pořadím a formulací
- semi-strukturovaný (polostandardizovaný) s připravenými otázkami a podněty, které nemají přesně stanovené pořadí
- nestrukturovaný (nestandardizovaný), kdy není přesně určeno znění ani pořadí otázek

### **3. ANALÝZA IMPLEMENTACE ETICKÝCH PRINCIPŮ V BANKOVNICTVÍ**

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala jednu z významných bankovních institucí působící na českém trhu, která se pro mě stala vhodným předmětem zkoumání implementace etických principů.

V praktické části své bakalářské práce zhodnotím zavedené etické nástroje s cílem zjistit míru jejich využití a přínos pro praxi banky.

#### **3.1. PŘEDSTAVENÍ KOMERČNÍ BANKY, A.S.**

Komerční banka, a.s.<sup>1</sup> disponuje velkým počtem zaměstnanců i klientů<sup>2</sup> a zaujímá významnou pozici v bankovním sektoru. Bankovní systém České republiky tvoří všechny banky na jeho území a v dnešní době má dvouúrovňový charakter, tzn. že se skládá z centrální banky státu (ČNB) a obchodních bank, kam patří i KB.

Následující informace jsou čerpány z Výroční zprávy KB za rok 2008.

##### **3.1.1. Profil banky**

**KB** patří k nejvýznamnějším bankovním institucím nejen v České republice, ale i v regionu střední a východní Evropy. Je součástí skupiny Société Générale (SG), která je jednou z největších bankovních skupin v Eurozóně.

<u>Akcionáři</u>	<u>Podíl na základním kapitálu (%)</u>
Société Générale S.A.	60,35
State Street Bank and Trust Company	9,13
Nortrust Nominees Limited	5,33

---

<sup>1</sup> Dále bude v textu pro formulaci názvu Komerční banky, a.s. použito zkratky KB.

<sup>2</sup> Pojem klient je používán pro označení zákazníka banky.

Komerční banka, a.s. je mateřskou společností skupiny KB, kterou tvoří devět společností

#### TUZEMSKÉ

- Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
- Penzijní fond Komerční banky, a.s.
- Factoring KB, a.s.
- ALL IN REAL ESTATE Leasing, a.s.
- Protos, uzavřený investiční fond, a.s.
- ESSOX, s.r.o.
- Komerční pojišťovna, a.s.

#### ZAHRANIČNÍ

- Komerční banka Bratislava, a.s.
- Bastion European Investment, S.A.

Skupina KB poskytuje komplexní služby v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví, které v roce 2008 využilo přes 2,6 milionů klientů. Přímou službu mateřské společnosti využilo 1,63 milionů klientů.

V oblasti drobného bankovníctví se KB zaměřuje na poskytování komplexních finančních služeb fyzickým osobám a malým podnikům. Banka nabízí klientům depozitní a úvěrové produkty a platební služby. Klienti mohou také vedle standardních bankovních produktů využít možnosti pojištění, důchodového připojištění, uzavřít smlouvu o stavebním spoření nebo leasingovou smlouvu, investovat do podílových či zajištěných fondů.

Oblast podnikového a investičního bankovníctví zahrnuje obsluhu středních podniků, městských samospráv a velkých korporací. KB prostřednictvím bankovních poradců a přímého bankovníctví poskytuje klientům platební služby, financování obchodu, projektové financování, factoring, úvěrování, správu aktiv, služby kapitálového trhu, finanční poradenství a další služby v závislosti na individuálních potřebách klienta.

KB jako první bankovní subjekt na českém trhu nabídla klientům závazky garantované úrovně služeb a jako první soukromá banka v České republice umožnila klientům využít služeb nezávislého ombudsmana.

### 3.1.2. Historie banky

- 1990 Vznik vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky.
- 1992 Schválením privatizačního projektu vládou ČSFR se státní peněžní ústav Komerční banka transformoval na akciovou společnost.
- 1994 Navýšení základního kapitálu na 9,502 miliardy Kč.
- 1995 KB vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy.
- 1997 Vláda ČR schválila prodej státem vlastněných akcií KB strategickému investorovi.
- 2000 Úspěšně ukončen proces navyšování základního jmění ve výši 9,5 mld. Kč. Došlo tak ke zvýšení podílu FNM ČR na základním kapitálu Komerční banky na 60 %.
- 2001 Vláda ČR rozhodla, že státní podíl získá SG, a to za cenu 40 mld Kč. Tímto aktem se SG ujímá manažerské kontroly v KB a je zvoleno nové představenstvo.
- 2003 V prestižní anketě MasterCard Banka roku získala KB ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku.
- 2004 Byla vypořádána státní garance. KB získala hlavní cenu ve 3. ročníku soutěže MasterCard Banka roku.
- 2005 KB opětovně získala v prestižní soutěži MasterCard Banka roku nejvyšší ocenění, když byla odbornou porotou zvolena Bankou roku 2005. Ustanovila funkci ombudsmana pro řešení sporů a zavázala se dodržovat stanovenou úroveň služeb.

### 3.2. ANALÝZA ETICKÉHO PROSTŘEDÍ KB

KB jako každá bankovní instituce klade velký důraz na kontakt s klienty a obchodními partnery, protože se jedná především o přímý kontakt, tak je zřejmé, že právě tyto peněžní ústavy musí podnikat v souladu s etickými principy a podnikatelskou etikou.

Proto se ve své práci zaměřím na zkoumání etického prostředí KB. Pomocí strukturovaného rozhovoru s přesně určenými otevřenými otázkami i jejich pořadím, který jsem provedla s vedoucí Back Office oddělení a pomocí metody analýzy dokumentů dostupných z veřejných zdrojů, jsem zjistila, které nástroje podnikatelské etiky jsou bankou využívány a jak. Rozhovor probíhal v předem stanoveném termínu koncem měsíce března v kanceláři vedoucí a trval přibližně 40 minut. Vzájemná komunikace se nesla v přátelském a příjemném duchu.

Dále jsem se pomocí veřejně dostupných informací a dotazníku snažila zjistit povědomí klientů o Garantované úrovni služeb<sup>3</sup>. Pro zpracování dotazníků jsem si stanovila vzorek o velikosti 40 respondentů, jednalo se o klienty KB. Pro distribuci dotazníků jsem využila služby elektronické pošty, část dotazníků jsem v tištěné podobě osobně rozdala respondentům a snažila se jim být nápomocna při vyplňování.

---

<sup>3</sup> Dále bude v textu pro vyjádření Garantované úrovně služeb použita zkratka GÚS



### 3.2.1. Zavedení podnikatelské etiky v KB

KB jako velká bankovní instituce již dlouhá léta pracuje s podnikatelskou etikou. Je součástí firemní strategie od samotného počátku existence banky a základní důvody vyplývaly již z povahy samotného podnikání. Základem zavedení podnikatelské etiky je *důvěra*.

Banka musí v klientovi vytvářet pocit důvěry a musí mu zaručit odpovědnost za jeho svěřené prostředky. Kromě toho musí klienti i společnost důvěřovat poskytovaným informacím a jejich pravdivosti. Dalšími důvody zavedení podnikatelské etiky do praxe KB jsou i požadavky stakeholderů v naplnění očekávaných cílů a obchodních partnerů v regulérnost a průhlednost ve vzájemných vztazích.

Podnikatelská etika se stala nedílnou součástí strategie KB, která si klade za cíl rozvíjet dlouhodobé a výhodné vztahy se svými klienty a poskytovat komplexní nabídku finančních produktů a služeb. Cílem je i nadále udržet si a upevňovat pozici v České republice. Nedílnou součástí strategie banky je i úsilí vedení o to, aby KB zůstala žádoucím zaměstnavatelem.

Naopak i klienti musí garantovat důvěru vůči bance a to pravdivostí jejich poskytovaných údajů a především tím, že banku nijak nepodvedou. Ve vztahu KB, zaměstnanci a klienti je důležitá transparentní komunikace, a proto jsou zavedeny některé nástroje podnikatelské etiky, které tento vztah upravují (především Etický kodex).

### 3.2.2. Etické nástroje využívané v KB

Pro přehlednost a lepší orientaci v uplatňovaných nástrojích podnikatelské etiky slouží tabulka č. 3.2.

Tabulka 3.2. Nástroje podnikatelské etiky využívané a nevyužívané v KB

Využívané nástroje	Nevyužívané nástroje
Etický kodex	Etický a sociální audit
Firemní ombudsman	Etické vzory
Etický výcvik a vzdělávání	
Oddělení Compliance	

Zdroj: vlastní zpracování

## A) Etický kodex

Z informací poskytovaných KB na internetu i z rozhovoru jsem se dozvěděla, že základním dokumentem zaručujícím dodržování etiky je Etický kodex. Banka vydala vlastní podnikový kodex, který je určený zaměstnancům a vůči svým klientům uplatňuje profesní kodex České bankovní asociace.

*Česká bankovní asociace* (Czech Banking Association<sup>4</sup>) vznikla v roce 1990 pod původním názvem Bankovní asociace. Od roku 1992 působí jako dobrovolné sdružení právnických osob.

K úkolům asociace patří zejména:

- zastupovat a prosazovat společné zájmy členů ve vztahu k Parlamentu, vládě, České národní bance a dalším právním subjektům;
- prezentovat roli a zájmy bankovníctví vůči veřejnosti a zahraničí;
- podílet se na standardizaci postupů v bankovníctví a na vytváření odborných usancí, podporovat harmonizaci bankovní legislativy s legislativou EU.

Etický kodex CBA je veřejně dostupným, písemným dokumentem, který slouží bankám a bankovním institucím jako základní nástroj podnikatelské etiky. KB není jedinou bankou, která tento Etický kodex přijala a uplatňuje jej vůči svým klientům.

Etický kodex CBA je rozdělen do čtyř celků (viz. příloha), které upravují:

- I. Obecné zásady chování bank
- II. Vztah pracovníka k bance, v níž je zaměstnán
- III. Vztahy banky a jejích zaměstnanců ke klientele
- IV. Vztah bank navzájem

---

<sup>4</sup> Podle anglického názvu bude v textu použita zkratka CBA.

## **Ad I. Obecné zásady chování bank**

V rámci této části se KB při výkonu své finanční činnosti zavazuje k dodržování etických pravidel uvedených v Etickém kodexu CBA, které jsou obsaženy v dalších částech nebo jsou podrobně rozvedeny v jednotlivých Standardech vydaných CBA.

Nejenom v rámci kodexu, ale i Zákona na ochranu osobních údajů č. 101/2000 Sb. je banka vázána mlčenlivostí a musí dodržovat důvěrnost informací. To znamená, že nesmí sdělovat důvěrné informace klienta třetí straně (pokud se nejedná o zákonem stanovené situace). Dále se banka zavazuje k obezřetnému zacházení s peněžními prostředky.

Při své propagaci nesmí banka využívat klamavé reklamy ani jiným způsobem poskytovat klamné a milné informace.

V praxi toto funguje tak, že klient má možnost na stránkách KB nalézt odkaz na CBA a zmiňovaný Etický kodex CBA, nebo případně ustanovení o mlčenlivosti a důvěrnosti informací jsou přílohou každého smluvního vztahu pod názvem „Všeobecné obchodní podmínky“.

## **Ad II. Vztah pracovníka k bance, v níž je zaměstnán**

Obecně lze shrnout pravidla obsažená v této části týkající se zaměstnanců na nejdůležitější body.

Zaměstnanec se vždy musí chovat v zájmu podnikatelské strategie a politiky, nesmí konat v rozporu se zájmy KB. Pracovník banky vykonává svá oprávnění a plní své povinnosti, plynoucí z jeho postavení nebo funkce v bance, čestně a svědomitě, v dobré víře, s řádnou péčí. Dále musí, jak už bylo zmíněno v předchozí části, přísně dodržovat mlčenlivost.

V rozporu s Etickým kodexem je jakékoliv jednání, které lze nazvat „neetickým“. Např. je zakázáno zaměstnancům zvýhodňovat některé klienty před druhými, nesmí využít svého postavení ve prospěch přijímání věcných či finančních výhod od kohokoliv, aj.

Tuto část Etického kodexu CBA banka přijala a doplnila ji o svůj vlastní interní kodex směřovaný na zaměstnance. Tento interní etický kodex určuje úroveň chování jak

vůči klientům, tak zejména uvnitř KB, definuje hlavní interní pravidla jednání a chování pracovníků.

### **Ad III. Vztahy banky a jejích zaměstnanců ke klientele**

V této, asi nejsledovanější, části Etického kodexu CBA je upraveno chování banky a jejích pracovníků vůči svým klientům. Jak KB, tak i zaměstnanci musí klientovi zaručit nestranné jednání bez jakéhokoliv zvýhodnění. Všem klientům jsou poskytovány rovné podmínky a nezkreslené informace. Ani KB ani její pracovníci nesmí nadřazovat svůj zájem nad zájmy klientů.

Banka poskytuje klientům služby kvalifikovaně, profesionálně, čestně a svědomitě, s řádnou péčí, s přihlédnutím k individuálním podmínkám a požadavkům klientů.

Tuto část KB plně přijala jako jeden z pilířů etického jednání a aplikuje ji ve vztahu s jejími klienty. Na stránkách CBA je k dispozici ke stažení i Standard BA č. 19/2005 – Kodex chování mezi bankami a klienty, který danou část doplňuje o následující informace: práva klientů ve vztahu k bankám, práva bank ve vztahu ke klientům, řešení vzájemných sporů.

Problematiku řešení sporů KB ustanovila ve svém vlastním reklamačním řádu. Předmětem reklamace jsou vady plnění banky v její obchodní činnosti ve vztahu ke klientele, případně dalším osobám. Písemnou reklamaci vyřizuje ředitel pobočky nebo týká-li se stížnost etiky či etického jednání KB, může klient využít dalšího z nástrojů podnikatelské etiky, a to firemního ombudsmana.

Práva a povinnosti klientů, stejně jako práva a povinnosti banky jsou v případě uzavření smluvních vztahů obsaženy v základním dokumentu „Všeobecné obchodní podmínky KB“ a dále i v „Produktových podmínkách KB“ např. k úvěrům, obchodování na finančních trzích, atd.

### **Ad IV. Vztah bank navzájem**

KB přijetím Etického kodexu CBA se zavazuje dodržovat dobré mravy, poctivý obchodní styk a zvyklosti. Banky dodržují pravidla hospodářské soutěže ve vzájemných vztazích.

Banky tímto ručí, že nebudou jednat ve styku neeticky, tzn. že se vyvarují nepravdivých, pomlouvačných a opovržlivých výroků o službách konkurence, nebudou poskytovat klientům neodůvodněné výhody.

Dodržování tohoto etického kodexu je sledováno Etickým výborem prezidia České bankovní asociace a z toho plynoucí závěry či rozpory budou Etickým výborem prezidia České bankovní asociace řešeny.

V dokumentech KB je toto opět částečně obsaženo ve „Všeobecných obchodních podmínkách“.

#### Podnikový etický kodex:

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že KB přijala Etický kodex CBA v jeho plné verzi, ale v souladu s vývojem podnikatelského, právního, technického a sociálně-společenského prostředí upravuje aktuálnost podmínek v interních i veřejně dostupných dokumentech a předpisech.

Jak již bylo zmíněno, KB vydala i svůj podnikový etický kodex, který upravuje pravidla chování a jednání zaměstnanců vůči klientům i pravidla uvnitř banky a je sestaven v souladu s Etickým kodexem CBA. Tento etický kodex vydala jako interní směrnici, jejíž zveřejnění je vázáno bankovním tajemstvím. Během rozhovoru mi byly poskytnuty pouze základní body, týkající se tohoto dokumentu.

Každý zaměstnanec KB se s tímto interním etickým kodexem poprvé setkává již při podpisu pracovní smlouvy a jeho převzetí a seznámení se s ním stvrzuje podpisem. Některé principy kodexu jsou obsaženy v Pracovním řádu KB a dalších interních pracovních předpisech.

Kodex zaměstnancům přibližuje vizi a strategii jednání KB, se kterou by měl být každý z nich seznámen. Obsahem jsou základní pravidla profesionálního chování zaměstnanců v oblasti obecně uznávaných pravidel etiky.

KB má zájem na tom, aby zaměstnanci aktivně předcházeli porušení etických principů uvedených v Etickém kodexu a upozorňovali na jejich porušení. Zaměstnanci mají možnost kontaktovat svého nadřízeného nebo přímo odbor Compliance, který se etikou a Etickým kodexem zabývá. Nedodržení zásad etiky a porušení interního etického

kodexu je řešeno disciplinárním řízením včetně možnosti rozvázání pracovního poměru, v některých případech občanskoprávním nebo trestně právním postihem.

## **B) Firemní ombudsman**

Banka se snaží svým klientům poskytovat nejvyšší úroveň svých služeb. Pokud nastane situace, kdy klient není s jejich úrovní spokojený nebo není spokojený s jednáním samotné banky či jejích zaměstnanců má možnost podat stížnost či reklamaci. Na pobočkách i na internetových stránkách banky je k dispozici „Reklamační řád Komerční banky, a.s.“.

Klient svou reklamaci uplatní nejprve u zaměstnance banky, a to nejlépe na obchodním místě, kde má veden svůj účet. Dále může využít bezplatné informační linky KB nebo e-mailové adresy, kterou nalezne na internetových stránkách. Pokud má klient pochybnosti o správnosti vyřízení má možnost se písemně obrátit na oddělení Vztahy se zákazníky. A pokud i v tomto případě není klient spokojen s vyřízením své stížnosti či reklamacie, existuje možnost využít služeb nezávislého ombudsmana KB. V případě že se jedná o spory v oblasti platebního styku a klient nebyl uspokojen řešením banky nebo ombudsmana, může kontaktovat finančního arbitra. Jedná se o správní orgán pro tzv. mimosoudní vyrovnavání sporů.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že KB využila dalšího nástroje podnikatelské etiky, tj. *firemního ombudsmana*. Již v roce 2004, KB jako jediná banka v ČR, zavedla institut nezávislého ombudsmana, který není zaměstnancem banky. Jako první tuto funkci zastával Prof. JUDr. Vojtěch Cepl a od 7.12. 2009 byl do této funkce představenstvem KB jmenován JUDr. Joseph Franciscus Vedlich, LL.M.

Ombudsman se zabývá řešením složitějších problémů nebo těch stížností, které nebyly vyřízeny předcházejícími instancemi. V praxi se stížnosti netýkají pouze etického chování banky. Ročně se na firemního ombudsmana KB písemně obrátí přibližně 40 až 50 klientů, z toho 1/3 případů je postoupena k řešení. Ochránce klientských práv zde vystupuje jako třetí osoba a rozhodnutí není pro žádnou stranu zavazující. KB se zavedením tohoto úřadu zavázala k respektování tohoto rozhodnutí.

### **C) Etický výcvik a vzdělávání**

Částečně KB využívá i *nástroje výcviku a vzdělávání* v oblasti etiky, ale toto není cíleně zaměřeno pouze na samotnou etiku. Manažeři i zaměstnanci jsou vzdělávání v různých oblastech a ty se více či méně dotýkají problému etiky.

Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím přednášek a školení. Manažeři absolvují i výcvikové kurzy zaměřené např. na komunikaci s klienty nebo zaměstnanci, na praní špinavých peněz, na prodejní dovednosti, aj. Součástí kurzů je i trénink, kdy si manažeři vyzkoušejí jisté problémové situace a lépe se připraví do praxe.

KB využívá v souvislosti se vzděláváním i tzv. e-learning, kdy svým zaměstnancům prostřednictvím interní sítě zprostředkovává informace s následným testováním každého zvlášť.

### **D) Oddělení Compliance**

Mezi samotné nástroje podnikatelské etiky v KB lze zařadit i oddělení Compliance, které má záštitu nad dodržováním etiky jak mezi zaměstnanci, tak celé banky. Stanovuje a navrhuje pravidla profesního chování i ochranu bankovního tajemství.

Součástí činnosti oddělení je i správa a vyhodnocování tzv. zelených linek, které jsou využívány jak klienty, tak i zaměstnanci. Tyto linky nejsou pro zaměstnance zcela anonymní, ale v interních směrnicích je jim zaručena diskrétnost.

#### **3.2.3. Garantovaná úroveň služeb**

Pro fungování jak KB tak i jiných bankovních institucí je důležitá důvěra klientů. Vše se odehrává v závislosti na udržení si klienta a na vytvoření důvěrného a profesionálního vztahu s ním.

V rámci programu Garantovaná úroveň služeb se KB jako první na trhu ČR zavázala k poskytování kvalitních služeb a produktů na nejvyšší úrovni a s profesionální péčí. Garantovala tímto jakousi výši a kvalitu svých služeb a v případě jejich nedodržení by se jednalo o porušení etiky.

GÚS se skládá z pěti charakteristik, které banka garantuje ke každé ze svých služeb a k poskytovaným produktům:

1. Bezpečnost
2. Důvěra
3. Rychlost
4. Spolehlivost
5. Individuální přístup

### **Ad 1. Bezpečnost**

První zaručená úroveň služeb se týká nejenom bezpečnosti spravovaných prostředků, ale i bezpečnosti ochrany osobních údajů a informací týkajících se telefonního, mobilního a internetového bankovníctví.

Bezpečnost je obsažena i v samotném Etickém kodexu CBA a KB ji upravuje i ve svých Všeobecných obchodních podmínkách v odstavci týkajícím se bankovního tajemství a ochrany osobních údajů. Telefonní, mobilní a internetové bankovníctví je chráněno nejpřísnějšími standardy certifikační politiky KB.

### **Ad 2. Důvěra**

Druhá úroveň služeb jde ruku v ruce s první, bez zaručené bezpečnosti nelze bance důvěřovat. Výstižné je heslo, které banka pro tuto úroveň použila: „Důvěra, to nejcennější, co nám dáváte“.

Klientům je zaručeno poskytování pravdivých, nezkreslených a detailních informací. Snaha zpřístupnit potřebné materiály (sazebník, formuláře, produktové podmínky, aj.), poskytnout informace, profesionální přístup zaměstnanců, to vše vytváří důvěryhodný vztah klienta a banky.

### **Ad 3. Rychlost**

V dnešní době je kladen velký důraz na rychlost poskytovaných služeb a informací. Proto nyní, více jak kdy předtím, platí: „Čas jsou peníze“.



Prostřednictvím telefonního, mobilního a internetového bankovníctví KB poskytuje rychlé informace o klientových penězích. Bezplatná linka telefonního bankovníctví je klientům k dispozici 24 hodin denně.

#### **Ad 4. Spolehlivost**

Tato předposlední úroveň služeb klientům garantuje neměnnost sjednaných podmínek. Klient se může spolehnout na profesionální přístup, dodržení stanovených principů a pravidel při správě svých peněžních prostředků a při sjednávání dalších služeb.

#### **Ad 5. Individuální přístup**

Každý z klientů KB má svého bankovního poradce, kterému může důvěřovat a který danému klientovi poskytne vhodné řešení a rady ohledně jeho finančních potřeb. Některé z poskytovaných produktů jsou přizpůsobovány přímo individuálním potřebám a přáním klientů.

## **4. VYHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ**

V předchozí kapitole jsem pomocí rozhovoru a zkoumáním dokumentů analyzovala, které z nástrojů podnikatelské etiky KB využívá a pomocí čeho klientům garantovala kvalitu svých služeb. Nyní se zaměřím na vyhodnocení dotazníků a pokusím se navrhnout opatření, které by KB mohla využít v oblasti podnikatelské etiky a vztahu s klienty.

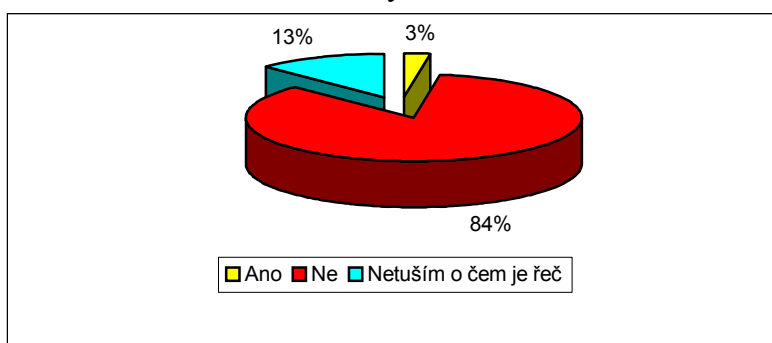
### **4.1. VYHODNOCENÍ VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PODNIKATELSKÉ ETIKY V KB**

KB plně využívá dva ze sedmi popsaných nástrojů podnikatelské etiky (etický kodex a úřad firemního ombudsmana) a jeden částečně (výcvik a vzdělávání) a jako další samostatný nástroj využívá oddělení Compliance. Jelikož KB zaujímá na trhu ČR významné postavení a jedná se o instituci, kde na každodenním pořádku je kontakt s klienty a veřejností a práce s finančními prostředky, je zapotřebí aby byl kladen velký důraz na etické chování.

Úřad firemního ombudsmana je kvalitně ošetřen a zabezpečen, neboť se jedná o pozici nezávislou na KB (ombudsman není zaměstnancem banky). V tomto shledávám velkou výhodu oproti ostatním bankám na trhu. V klientech toto vzbuzuje důvěru v nestranné řešení případných sporů.

V dotazníku jsem respondentům položila otázku, zda vůbec mají ponětí o tom, že KB má úřad ochránce klientských práv. Z výsledků vplynulo, že klienti banky o možnosti využití těchto služeb takřka nevědí (viz. Graf 4.1.).

Graf 4.1.1. Informovanost o využití služeb firemního ombudsmana KB



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrná převládající nevědomost klientů, že banka tento druh nástroje podnikatelské etiky zavedla. Pouze tři procenta klientů toto ví a zbytek dotazovaných vůbec nemělo ponětí co firemní ombudsman KB představuje.

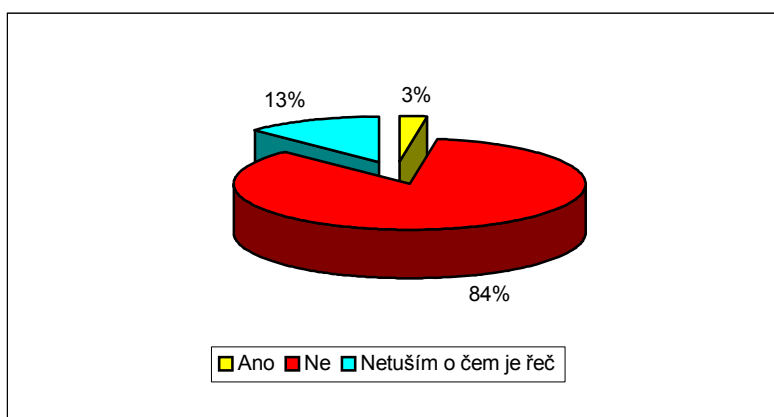
V souvislosti s tímto by bylo vhodné, aby KB možnost využití této instance zavedla do podvědomí veřejnosti i klientů. KB by na svých internetových stránkách mohla více přiblížit práci a výsledky firemního ombudsmana.

Dalším nástrojem, který je plně zaveden a ošetřen v praxi KB, je etický kodex. Ten se stal základním pilířem etiky v podnikání banky. Jedná se o důležitý dokument jak pro vedení, zaměstnance, klienty, tak i pro veřejnost.

KB plně přijala Etický kodex CBA jak ve vztahu ke klientům, zaměstnancům i jiným bankám. V rámci zpřesnění etických pravidel pro pracovníky banky vydala KB i svůj podnikový etický kodex ve formě interní směrnice, která je veřejnosti nepřístupná a je chráněna bankovním tajemstvím.

Klientům KB jsem v dotazníku položila obdobnou otázku jako v předešlém případě, týkající se znalosti existence Etického kodexu v KB. Výsledky se překvapivě nelišily od výsledků z předchozího grafu.

Graf 4.1.2. Informovanost o Etickém kodexu KB



Zdroj: Vlastní zpracování

Etický kodex KB není ucelený dokument, který by byl k dispozici na pobočkách banky nebo na internetových stránkách. Jednotlivé body jsou zabudovány jak v Etickém kodexu CBA, tak i např. ve Všeobecných obchodních podmínkách. V praxi jsem si sama ověřila tuto skutečnost, kdy jsem si na pobočce KB vyžádala etický kodex a byla mi zapůjčena složka plná nejrůznějších materiálů týkajících se méně či více etického kodexu.

Z výsledku je zřejmé, že vedení KB nebo oddělení Compliance by mělo vyhodnotit variantu, zda by nebylo vhodné zjednodušit přehlednost stávajících dokumentů a zaměřit se na zpracování jednoho uceleného, který by byl zaměřen pouze na oblast etiky v KB.

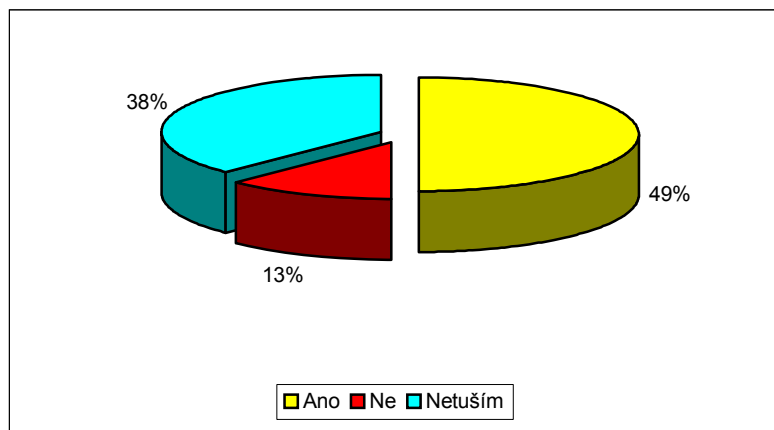
KB nemá v praxi zaveden takový nástroj vzdělávání, který by se věnoval pouze otázce etiky. Banka svým pracovníkům poskytuje vzdělávání a výcvik v různých oblastech, jednotlivá témata mají v sobě obsaženy i prvky etiky.

Je samozřejmostí, aby zaměstnanci na všech úrovních firemní hierarchie byli seznámeni a vzdělávání v této oblasti. Už pouze proto, že každý člověk tento pojem chápe jinak a případné situace by řešil také odlišným způsobem. Bylo by vhodné, kdyby banka zavedla např. etické výcvikové kurzy, kde by se výcvik zaměřil na situace z praxe. Řadoví zaměstnanci i vedoucí manažeři by měli možnost připravit se na neočekávané etické problémy a na jejich případná řešení.

Banka ve vztahu s klienty využila svého interního nástroje, a to programu GÚS, pomocí kterého zaručuje klientům kvalitní úroveň svých služeb a produktů.

V dotazníku jsem klientům KB položila otázku, zda jim banka poskytuje dostatek informací právě o zmiňované GÚS. Jak je patrné z grafu, tak téměř polovina dotazovaných je s poskytováním informací o GÚS spokojena, jedna třetina respondentů si tímto nebyla jista a zbytek se domnívá, že poskytované informace jsou nedostatečné.

Graf 4.1.3. Informovanost klientů KB o programu Garantované úrovni služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

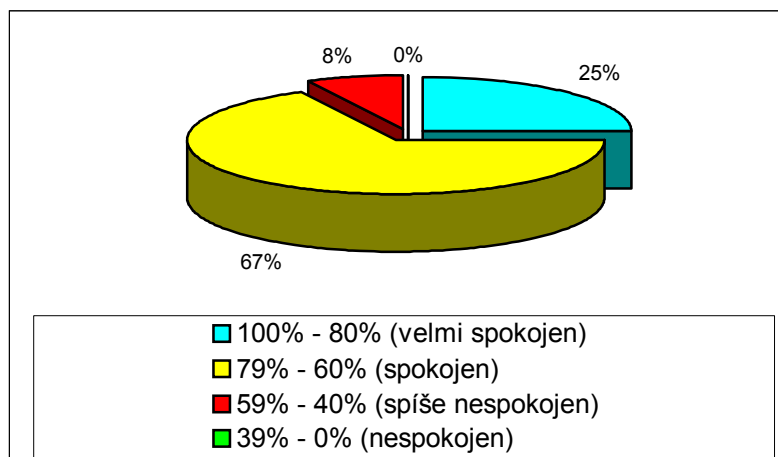
Obsahem GÚS je pět charakteristik, které poskytované služby a produkty obsahují. Během analýzy mě zajímalo, kterou z nich klienti preferují jako nejdůležitější. Pomocí ohodnocení jednotlivých úrovní a následného vyhodnocení z výzkumu vyplynulo, že pro klienty je nejdůležitější úroveň Bezpečnost následovaná Rychlostí, Důvěrou, Spolehlivostí a Individuálním přístupem.

Domnívám se, že tento sled úrovní služeb pro klienty vyplývá ze samotné podstaty bankovního styku. Je samozřejmostí, že lidé chtějí mít své peníze bezpečně uchovány, požadují rychlý přístup k nim a bance musí při tomto všem důvěřovat.

Tomu nasvědčují i odpovědi respondentů na následující otázku, jak se klienti domnívají, že KB chrání jejich osobní údaje a finanční prostředky. Všichni na danou otázku odpovídali kladně. Převážná většina klientů se domnívá, že jejich osobní údaje i finanční prostředky jsou chráněny dobře a dvacet procent všech oslovených je s bezpečností spokojeno velmi dobře.

Na závěr celé analýzy úrovně služeb uvádím graf spokojenosti klientů s celkovými poskytovanými službami, který vykazuje kladné výsledky. Lze konstatovat, že nadpoloviční většina je s poskytovanými službami spokojena a dokonce jedna třetina dotazovaných je velmi spokojena.

Graf 4.1.4. Spokojenost klientů s úrovní poskytovaných služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zjištěných skutečností je zřejmé, že KB svou úroveň garantovaných služeb poskytuje klientům ve stanoveném rozsahu a kvalitě. Klienti služby a produkty banky vnímají převážně pozitivně.

## 4.2. NÁVRHY OPATŘENÍ

Na základě předcházející analýzy jsem dospěla k závěru, že pro KB je nejdůležitějším nástrojem podnikatelské etiky Etický kodex.

Banka se stala právoplatným a plným členem České bankovní asociace a přijala jimi deklarovaný Etický kodex CBA. Toto přispívá k regulaci trhu a stanovení jednotných etických pravidel jednání bank. V návaznosti na zmínění kodex CBA banka vydala i vlastní podnikový, kde upravuje chování zaměstnanců jak vůči klientům, tak zejména uvnitř banky v souvislosti s vývojem podnikatelského, právního, technického a sociálně-společenského prostředí. Tento interní dokument je pro veřejnost nepřístupný.

Jak již bylo zmíněno, Etický kodex KB není jednotný a ucelený dokument a na internetových stránkách je k dispozici pouze odkaz na stránky CBA. V tomto shledávám jisté negativum. Především klienti, ale také veřejnost by jistě uvítali, kdyby KB vydala jeden základní dokument, který by obsahoval všechny etické principy, ke kterým se banka zavázala.

KB jako jediná banka zavedla instanci nezávislého firemního ombudsmana. Ve společnosti je tento krok vnímán jako velké pozitivum a KB tímto získala významnou výhodu oproti jiným bankám na trhu.

Vhodné by bylo ze strany banky více informovat klienty o tomto nástroji a možnostech jeho využití. Lépe vnést do podvědomí klientů tuto skutečnost. Větší informovanost může bance přinést větší důvěru klientů.

O možnosti využití samostatných výcvikových kurzů zaměřených pouze na etiku jsem se v předchozí části již zmínila. V rámci etického vzdělávání by KB jako jedna z významných bank na trhu ČR mohla svým zaměstnancům zabezpečit speciální etické školení. Je možné využít externího nebo interního vzdělávání. Jelikož KB je velká instituce a má samostatné oddělení zabývající se otázkou podnikatelské etiky, mohla by využít interních zdrojů pro rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Bezpochybně školení pomocí svých interních zdrojů, na rozdíl od využití externích vzdělávacích organizací, na sebe váže nižší náklady.

Program GÚS je výborným řešením, jak klientům přiblížit ve zjednodušené podobě danou úroveň služeb. Klientům se takto do rukou dostává závazek KB v podobě přesně stanovené úrovně a kvality služeb, kterému mohou důvěřovat. Z celkové analýzy vyplynulo, že většina klientů je s úrovní poskytovaných služeb spokojena a hodnotí je kladně.

Podle mého názoru jsou informace o GÚS na internetových stránkách zpracovány velmi dobře. I přes tuto skutečnost je pouze polovina dotazovaných dostatečně informována o poskytované úrovni služeb. Vhodným a nejméně finančně i časově náročným řešením pro KB je poskytování informací prostřednictvím svých zaměstnanců. V úvahu připadá větší prostor pro reklamu, např. v tisku.

Na závěr této kapitoly je vhodné uvést stručnou sumarizaci návrhů a opatření.

- Zpracování jednotného Etického kodexu KB v ucelený dokument.
- Zavedení výcvikových kurzů a školení zaměřených pouze na oblast etiky.
- Poskytnout více informací o službách firemního ombudsmana.
- Poskytnout více informací o GÚS.

V souvislosti s využíváním etických nástrojů v praxi bych navrhla, aby banka nejprve provedla etický audit. V současnosti tento nástroj nevyužívá. Pomocí etického auditu organizace zjišťují kontrolu etických principů a pravidel zavedených v praxi. Lze jej provádět několika způsoby: pomocí dotazníků, rozhovorů, testů nebo zkoumáním a analýzou dokumentů. Výsledky etického auditu by měly být veřejné a organizace má možnost si tímto způsobem vylepšit svůj profil.

KB částečně provádí analýzu dokumentů, ale v tomto případě se nejedná o zkoumání etických souvislostí, spíše o právní stránku. Výše uvedenými návrhy by se v rámci etického auditu mohlo zabývat oddělení Compliance a zjištěné skutečnosti promítnout do praxe.

## **5. ZÁVĚR**

Celá bakalářská práce je zaměřena na problematiku podnikatelské etiky bankovní instituce, konkrétně Komerční banky, a.s. S pomocí odborné literatury je v teoretické části vysvětlen pojem etiky a především velká pozornost je věnována samotné podnikatelské etice, jejímu vývoji a především nástrojům podnikatelské etiky, na které se váže stanovený cíl mé práce.

V úvodu jsem si stanovila jako cíl prozkoumat etické chování mnou vybrané organizace, Komerční banky, a.s. vůči svým klientům a pomocí programu Garantované úrovně služeb provést rozbor deklarovaných etických principů.

Pomocí veřejně dostupných informací a rozhovoru jsem zjistila, které nástroje podnikatelské etiky banka využívá a metodou analýzy dokumentů jsem vyhledala jak jsou aplikovány do praxe. Prostřednictvím písemných dotazníků jsem od klientů KB získala informace o jejich informovanosti o existenci etických nástrojů používaných KB (etický kodex, firemní ombudsman a GÚS).

KB plně zavedla do podnikání dva nástroje podnikatelské etiky, tj. etický kodex a úřad firemního ombudsmana. Výcvik a vzdělávání je nástroj KB, který se méně či více dotýká etiky a to tak, že jednotlivá školení jsou zaměřena na různá témata a mají v sobě obsaženy prvky etického chování. Úřad firemního ombudsmana je kvalitně ošetřen a zabezpečen, neboť se jedná o pozici nezávislou na KB. Banka přijala Etický kodex CBA jak ve vztahu ke klientům, zaměstnancům i jiným bankám. V rámci zpřesnění etických pravidel pro pracovníky banky vydala KB i svůj podnikový etický kodex ve formě interní směrnice, která je chráněna bankovním tajemstvím.

Z výsledků rozboru písemných dotazníků zaměřených na GÚS jsem zjistila, že poskytované služby KB jsou klienty vnímány pozitivně. Nejdůležitější pro klienty jsou úrovně Bezpečnost, Rychlost a Důvěra.



Cílem bylo zjistit a vyhodnotit jakým způsobem jsou nástroje implementovány do praxe. Díky zjištěným nedostatkům jsem navrhla několik následujících opatření:

- Zpracování jednotného Etického kodexu KB v ucelený dokument,
- Zavedení výcvikových kurzů a školení zaměřených pouze na oblast etiky,
- Poskytnout více informací o službách firemního ombudsmana,
- Poskytnout více informací o GÚS.

Etika je součástí podnikání již od samotného počátku existence bank. Cílem banky by mělo být vytvoření takového prostředí, které bude ctít etická pravidla a principy a stane se základem pro vybudování kvalitních, profesionálních a příjemných vztahů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) PUBLIKACE

BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

...

CHRYSSIDES, D. G.; KALER, H. J. *An introduction to business ethics*. Suffolk: St Edmundsbury Press. 575 s. ISBN 0-412-46080-7.

...

ČANÍK, P.; ŘEZBOVÁ, L.; ZAVŘEL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.

...

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

...

JANKOVICHOVÁ, E. *Etika ako súčasť podnikovej kultúry*. 1. vyd. Brno: Trubun EU, 2008. 89 s. ISBN 978-80-7399-537-9.

...

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1.vyd. Praha: Triton, 2003. 223 s. ISBN 80-7254-329-6.

...

KRYMLÁKOVÁ, H. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

...

PUTNOVÁ, A.;SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

...

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

...

SEMRÁDOVÁ, I. *Etika: přehled etických teorií*. 4., upr. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 101 s. ISBN 978-80-7041-575-7.

## B) INTERNETOVÉ ZDROJE

*BankovníPoplatky.com* [online]. 2009- [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.bankovnipoplatky.com/>>.

...

ČANÍK, P. *Seriózně i neformálně o podnikatelské etice, společenské odpovědnosti firem, kultuře i životě* [online]. 2007- [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.canik.cz/>>.

...

*Česká bankovní asociace* [online]. 2009- [cit. 2010-02-10]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.czech-ba.cz/>>.

...

*FinančníVzdělávání.cz* [online]. 2007 - [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=303/>>.

...

*iDnes.cz: finance* [online]. 2006- [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <[http://http://podnikani.idnes.cz/eticke-podnikani-novy-hit-0y8-/firmy\\_rady.asp?c=A060203\\_151833\\_firmy\\_rady\\_zal/](http://http://podnikani.idnes.cz/eticke-podnikani-novy-hit-0y8-/firmy_rady.asp?c=A060203_151833_firmy_rady_zal/)>.

...

*Komerční banka* [online]. 2006- [cit. 2010-02-10]. Česká verze. Dostupná z WWW: <[http://www.kb.cz/cs/inf/customers/guaranteed\\_service\\_level.shtml/](http://www.kb.cz/cs/inf/customers/guaranteed_service_level.shtml/)>.

...

*Podnikatel.cz: business server* [online]. 2008- [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/podstata-spolecenske-odpovednosti-je-v-etice/>>.

...

*Transparency International: Česká republika* [online]. 2007- [cit. 2009-11-12]. Česká verze. Dostupná z WWW: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=1481/>>.

### **C) FIREMNÍ MATERIÁLY**

Charta ombudsmana Komerční banky, a.s.

...

Reklamační řád Komerční banky, a.s.

...

Uveřejňované informace bankou podle §11a Zákona č. 21/1992 Sb., o bankách

...

Výroční zpráva 2008

## **SEZNAM ZKRATEK**

CBA	Czech Banking Asociation - Česká bankovní asociace
ČNB	Česká národní banka
GÚS	Garantovaná úroveň služeb
KB	Komerční banka, a.s.

## **SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ**

Graf 2.2. Implementace etických kodexů do podniků v ČR

Graf 2.3. Neetické postupy jako konkurenční výhoda

Graf 4.1.1. Informovanost o využití služeb firemního ombudsmana KB

Graf 4.1.2. Informovanost o Etickém kodexu KB

Graf 4.1.3. Informovanost klientů KB o programu Garantované úrovni služeb

Graf 4.1.4. Spokojenost klientů s úrovní poskytovaných služeb

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 2.2.a Rozdíl mezi finančním a nefinančním auditem

Tabulka 2.2.b Výhody a nevýhody etického a sociálního auditu

Tabulka 3.2. Nástroje podnikatelské etiky využívané a nevyužívané v KB

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována
- v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 07.05.2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1	Dotazník
Příloha č.2	Organizační struktura Komerční banky, a.s.
Příloha č.3	Strukturovaný rozhovor

## Příloha č.1 – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Sláviková a jsem studentkou 3. ročníku VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakulty, obor management. Tento dotazník je podkladem pro vypracování mé bakalářské práce na téma: „Podnikatelská etika bankovní instituce“.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujících otázek mého dotazníku, které mi pomohou ke zpracování části mé bakalářské práce. Vyplnění dotazníku je anonymní a trvá max. 10 minut. Výsledky budou využity pouze v mé bakalářské práci.

Odpověď vyberte z nabízených možností, není-li uvedeno jinak, **zvýrazněte pouze jednu odpověď**.

Za Váš čas a ochotu předem děkuji.

1. Jste zákazníkem Komerční Banky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne (nepokračujte ve vyplňování)

2. Setkali jste se někdy s pojmem „podnikatelská etika“?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Poskytuje Vám Komerční banka dostatek informací o garantované úrovni svých služeb?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Netuším

4. Ohodnořte body 1-4 (1 je nejlépe) důležitost následujících služeb:

- ☐ Bezpečnost .....
- ☐ Důvěra .....
- ☐ Rychlost .....
- ☐ Spolehlivost .....
- ☐ Individuální přístup...

5. Zdá se Vám, že Komerční banka chrání osobní údaje a finanční prostředky:

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Nedostatečně
- ☐ Nijak

6. Jak vnímáte zaměstnance Komerční banky? (je možné označit více odpovědí)

- ☐ Profesionální
- ☐ Důvěryhodní
- ☐ Neosobní
- ☐ Nezdvořilí
- ☐ Neprofesionální

7. Jsou Vám informace, které potřebujete poskytovány dostatečně rychle?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jak kdy

8. Jakou míru spokojenosti byste celkově vyjádřili se službami poskytovanými Komerční bankou?

- ☐ 100% - 80% (velmi spokojen)
- ☐ 79% - 60% (spokojen)
- ☐ 59% - 40% (spíše nespokojen)
- ☐ 39% - 0% (nespokojen)

9. Slyšeli jste někdy o Etickém kodexu Komerční banky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Netuším o čem je řeč

10. Slyšeli jste o možnosti využití služeb firemního ombudsmana Komerční banky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Netuším o čem je řeč

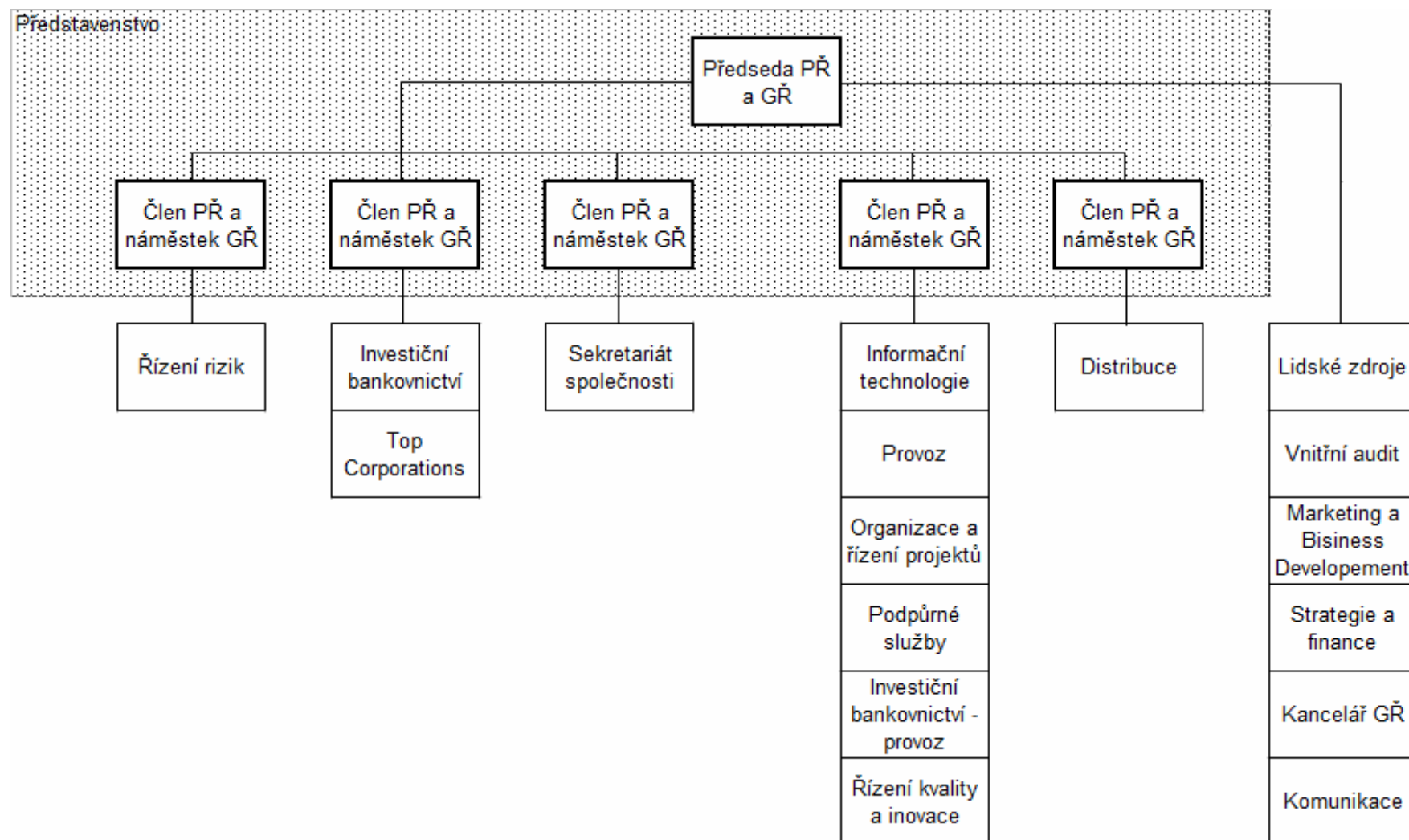
11. Setkali jste se někdy s neetickým jednáním Komerční banky či jejich zaměstnanců?

- ☐ Ano  
(jaké:.....  
.....  
.....  
.....  
.....)  
☐ Ne

12. Vyhovuje Vám otevírací doba poboček Komerční banky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**Příloha č.2 – Organizační struktura Komerční banky, a.s.**



### **Příloha č.3 – Strukturovaný rozhovor**

1. Jaké důvody vedly KB k zavedení podnikatelské etiky (PE)?
2. Stala se PE součástí strategie KB?
3. Který z uvedených nástrojů PE je v bance využíván?
  - etický kodex
  - etické vzory (leadership)
  - etický výcvik a vzdělávání
  - etický a sociální audit
  - firemní ombudsman
  - etické výbory
  - whistleblowing
4. Způsobila KB implementace nástrojů PE nějaké zásadní komplikace?
5. Kdo je v bance odpovědný za oblast PE?
6. Jakým způsobem jsou řešeny přestupky v oblasti PE?

#### **ETICKÝ KODEX**

7. Využívá banka svůj vlastní kodex?
8. Existuje rozdílný kodex pro zaměstnance a klienty?
9. Kde se klient může dozvědět o kodexu?
10. Kdy se zaměstnanec poprvé setkává s etickým kodexem?
11. Je kodex součástí pracovní smlouvy?
12. Jakým způsobem je řešena aktuálnost etického kodexu KB?

#### **ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT**

13. Jakým způsobem se audit provádí?
  - dotazníky
  - testy
  - rozhovory
  - analýzou materiálů
14. Jak často zkoumá banka etické prostředí firmy?
15. Jak často zkoumá banka zaměstnaneckou spokojenost?

16. Zaznamenala banka nějaké výhody (např. co se týče konkurence, postavení na trhu, přístupu klientů, aj.) při provádění etického nebo sociálního auditu?
17. Jsou v souvislosti s etickým a sociálním auditem využívány etické výbory?

### VÝCVIK A VZDĚLÁVÁNÍ K ETICKÉMU JEDNÁNÍ

18. Jakým způsobem jsou prohlubovány znalosti zaměstnanců v oblasti etiky?
19. Jak často se výcvik uskutečňuje?
20. Jakým způsobem probíhá vzdělávání?
  - learning by doing
  - e-learning

### OSTATNÍ

21. Jakým způsobem je v bance ošetřeno využívání anonymních informačních linek?
22. Jak často je v bance využíváno služeb firemního ombudsmana?